

SỰ KHÍCH LỆ CỦA ĐỒNG NGHIỆP LỚN TUỔI VỚI CÁN BỘ TRẺ TRONG CÔNG VIỆC

Bài viết này là một phần kết quả nghiên cứu của đề tài cấp cơ sở 2019: *Khích lệ trong công việc của đồng nghiệp đối với cán bộ trẻ*; Viện Tâm lý học chủ trì; ThS. Phạm Minh Thu làm chủ nhiệm.

TS. Nguyễn Thị Phương Hoa

Phó Tổng Biên tập Tạp chí Tâm lý học.

TÓM TẮT

Hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động chịu ảnh hưởng của ba yếu tố cơ bản là năng lực cá nhân, điều kiện làm việc và sự khích lệ/động viên của người lãnh đạo tổ chức. Tuy nhiên, sự khích lệ này không chỉ đến từ người lãnh đạo tổ chức mà còn có thể đến từ các đồng nghiệp, nhất là các đồng nghiệp lớn tuổi trong đơn vị. Bài viết này tập trung tìm hiểu mức độ khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho đồng nghiệp trẻ qua tự báo cáo của các cán bộ trẻ đang làm việc tại một số viện nghiên cứu tại Hà Nội. Kết quả khảo sát trên 191 cán bộ trẻ có độ tuổi trung bình là 30 tuổi (độ lệch là 3,5 tuổi) và thâm niên công tác trung bình tại cơ quan hiện tại là 5 năm cho thấy, các cán bộ trẻ nhận được nhiều hành động mang tính khích lệ trong công việc từ các đồng nghiệp lớn tuổi ở mức khá thường xuyên và thường xuyên.

Từ khóa: *Khích lệ; Đồng nghiệp lớn tuổi; Cán bộ trẻ.*

Ngày nhận bài: 4/10/2019; Ngày duyệt đăng bài: 25/10/2019.

1. Đặt vấn đề

Người lao động là yếu tố quan trọng của mỗi tổ chức. Để tổ chức phát triển, mỗi người lao động cần thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. “Để thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả, người lao động phải biết cách giải quyết công việc, phải có môi trường làm việc thuận lợi và phải muốn giải quyết công việc” (Nguyễn Hữu Lam, 1996, tr. 62). Để người lao động muốn làm việc, người lãnh đạo tổ chức cần phải có những phương thức khích lệ, động viên người lao động. Nói cách khác, hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động chịu ảnh hưởng của ba yếu tố cơ bản là năng lực cá nhân, điều kiện làm việc và sự khích lệ/động viên của người lãnh đạo tổ chức. Khích lệ là một trong những cách thức tạo động lực làm việc, là một kỹ năng quan trọng, cần có của người lãnh

đạo. Cách thức, kỹ năng khích lệ của người lãnh đạo tổ chức đã được nghiên cứu nhiều trong lĩnh vực quản trị nhân lực.

Tuy nhiên, sự khích lệ này không chỉ đến từ người lãnh đạo tổ chức mà còn đến từ các đồng nghiệp, nhất là các đồng nghiệp đi trước (đồng nghiệp lớn tuổi) trong đơn vị. Sự quan tâm, chia sẻ, hỗ trợ, những lời khen, lời động viên... của các đồng nghiệp không chỉ giúp người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ mà còn có tác động tích cực đến tâm trạng, thái độ làm việc, sự gắn bó với tổ chức của họ. Đặc biệt, đối với những cán bộ trẻ, những người còn thiếu kinh nghiệm làm việc, đang gặp nhiều khó khăn trong công việc, sự khích lệ của đồng nghiệp càng trở nên quan trọng; nó giúp họ hăng hái hơn, tự tin hơn, nỗ lực hơn trong công việc.

Khích lệ có thể hiểu như là một cách thức tạo động lực cho cá nhân, khiến cá nhân như được tiếp thêm năng lượng, hăng hái hơn. Để thể hiện sự khích lệ, người khích lệ có thể sử dụng ngôn ngữ, cử chỉ dễ biểu lộ. Tuy nhiên, sự khích lệ không chỉ là một câu nói, một cử chỉ nhất định mà có thể là một loạt câu nói kết hợp với cử chỉ. Vì vậy, trong nghiên cứu này, chúng tôi hiểu khích lệ trong công việc là những hành động nhằm tạo động lực làm việc cho người được khích lệ, giúp họ tự tin hơn, hứng thú hơn, nỗ lực hơn trong công việc.

Bài viết này tập trung tìm hiểu mức độ khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho đồng nghiệp trẻ qua tự báo cáo của các cán bộ trẻ đang làm việc tại một số viện nghiên cứu tại Hà Nội.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu chính là khảo sát bằng bảng hỏi. Bảng hỏi do nhóm nghiên cứu tự xây dựng, bao gồm thang đo các biểu hiện khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho đồng nghiệp trẻ tuổi (thông qua tự báo cáo của cán bộ trẻ) và một số câu hỏi khác. Thang đo các hành động khích lệ gồm 27 mệnh đề là các hành động thể hiện sự khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho đồng nghiệp trẻ tuổi (cán bộ trẻ) trong công việc. Thang đo này gồm 6 tiểu thang đo: sự quan tâm khi cán bộ trẻ gặp khó khăn trong công việc (5 mệnh đề); sự tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ cán bộ trẻ (4 mệnh đề); sự chia sẻ, hỗ trợ cán bộ trẻ (5 mệnh đề); sự ghi nhận, công nhận, thừa nhận cán bộ trẻ (5 mệnh đề); khơi dậy sự tự tin ở cán bộ trẻ (4 mệnh đề); truyền cảm hứng, niềm tin vào nghề nghiệp/đơn vị cho cán bộ trẻ (4 mệnh đề). Mỗi mệnh đề có 4 phương án trả lời: 1- Hiếm khi; 2- thỉnh thoảng; 3- Thường xuyên; 4- Rất thường xuyên. Điểm trung bình (ĐTB) của các mệnh đề càng cao, hành động khích lệ càng thường xuyên. Các tiểu thang đo và thang đo đều đảm bảo độ tin cậy với hệ số Alpha của Cronbach dao động từ 0,79 đến 0,96.

Nói đến cán bộ trẻ, chúng ta có thể nói đến độ tuổi và/hoặc thâm niên công tác. Cán bộ trẻ có thể hiểu là cán bộ trẻ về tuổi đời, nhưng cũng có thể hiểu là cán bộ trẻ về tuổi nghề (có thâm niên công tác chưa nhiều). Nghiên cứu của chúng tôi được tiến hành trên khách thể làm việc tại các viện nghiên cứu, với đặc thù công việc đòi hỏi không chỉ kiến thức, kỹ năng trong công việc, mà còn từ những trải nghiệm tâm lý của bản thân từ cuộc sống. Vì vậy, trong nghiên cứu này, chúng tôi coi cán bộ trẻ là các cán bộ có thâm niên công tác từ 10 năm trở xuống.

Khảo sát có sự tham gia của 191 cán bộ trẻ (có thâm niên công tác từ 10 năm trở xuống) đang công tác tại một số viện nghiên cứu thuộc Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam (47,9%) và Viện Hàn lâm Khoa học Công nghệ Việt Nam (52,1%). Độ tuổi trung bình của các cán bộ này là 30 tuổi, độ lệch là 3,5 tuổi; người trẻ tuổi nhất là 23 tuổi; người lớn tuổi nhất là 43 tuổi. Thâm niên công tác trung bình tại cơ quan hiện tại là 5 năm; người có thâm niên thấp nhất là 1 năm, người có thâm niên cao nhất là 10 năm; số người có thâm niên công tác dưới 4 năm (từ 1 đến 3 năm) chiếm 32,1%; số người có thâm niên công tác từ 4 đến 6 năm chiếm 33,7%; số người có thâm niên công tác từ 7 đến 10 năm chiếm 34,2%. Trong đó, chủ yếu là cán bộ thuộc khối nghiên cứu (80,5%); cán bộ nữ nhiều hơn cán bộ nam, chiếm 63,4%. Trình độ học vấn của các cán bộ trẻ tham gia khảo sát chủ yếu là sau đại học (74,7%).

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Đánh giá chung của cán bộ trẻ về sự kích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi

Chỉ có 4,2% số cán bộ trẻ có thâm niên công tác từ 10 năm trở xuống báo cáo hiếm khi nhận được sự kích lệ, cổ vũ, động viên trong công việc của đồng nghiệp cùng cơ quan; còn lại 95,8% cán bộ báo cáo nhận được sự kích lệ của đồng nghiệp ở các mức độ khác nhau: gần 1/3 người được kích lệ một vài lần; gần 1/2 người được kích lệ khá nhiều lần; khoảng 1/7 người được kích lệ rất nhiều lần. Như vậy, hầu hết các cán bộ trẻ ít nhiều đều nhận được sự kích lệ của đồng nghiệp trong công việc, trong đó phần lớn cán bộ (63,3%) nhận được sự kích lệ khá nhiều lần và rất nhiều lần từ đồng nghiệp.

Tương tự, hầu hết cán bộ trẻ cũng báo cáo rằng, tại cơ quan của họ, các đồng nghiệp lớn tuổi thường xuyên kích lệ, cổ vũ, động viên đồng nghiệp trẻ trong công việc. 44,5% số cán bộ trẻ báo cáo các đồng nghiệp lớn tuổi kích lệ họ khá thường xuyên; 23% báo cáo sự kích lệ đó là rất thường xuyên; 28,8% báo cáo sự kích lệ đó thỉnh thoảng diễn ra.

Các cán bộ trẻ không chỉ nhận được những lời nói, hành động mang tính chất kích lệ, cổ vũ, động viên của một vài đồng nghiệp: 42,9% số cán bộ trẻ

nhận được sự khích lệ của một vài đồng nghiệp; 39,3% nhận được sự khích lệ của nhiều đồng nghiệp; thậm chí 17,3% cán bộ trẻ nhận được sự khích lệ của hầu hết các đồng nghiệp. Vậy những người thường khích lệ các đồng nghiệp trẻ là ai?

Cán bộ trẻ thường nhận được sự khích lệ từ đồng nghiệp cùng phòng và cả đồng nghiệp khác phòng; đồng nghiệp cùng tuổi, lớn tuổi, thậm chí ít tuổi hơn; đồng nghiệp cấp trên cũng như đồng nghiệp cấp dưới. Tuy nhiên, đồng nghiệp cấp trên, đồng nghiệp lớn tuổi hơn, đồng nghiệp cùng phòng là đối tượng thường xuyên khích lệ cán bộ trẻ hơn.

Mặc dù, 70% số cán bộ trẻ nhận được sự khích lệ của cả đồng nghiệp cùng phòng và đồng nghiệp khác phòng; nhưng tỷ lệ người hầu như chỉ nhận được sự khích lệ của đồng nghiệp cùng phòng là 25,3%; số người chỉ nhận được sự khích lệ của đồng nghiệp khác phòng chiếm 4,7%. Một nữ cán bộ nghiên cứu trẻ cho biết: *“Tôi may mắn được làm việc trong một tập thể đoàn kết và cùng những đồng nghiệp trẻ khác, tôi luôn nhận được nhiều sự động viên, khích lệ của các đồng nghiệp, nhất là các đồng nghiệp trong phòng của tôi. Họ luôn là những người giúp đỡ tôi nhiệt tình nhất và trong mọi tình huống. Bên cạnh đó, các đồng nghiệp khác trong cơ quan cũng luôn bày tỏ sự khích lệ và động viên đối với tôi (N.T.H., 29 tuổi, nữ, nghiên cứu viên, 6 năm).*

46,8% cán bộ trẻ báo cáo được đồng nghiệp ở các độ tuổi khích lệ; 39,5% cán bộ nhận được khích lệ từ đồng nghiệp hơn tuổi; 10,5% từ đồng nghiệp ngang tuổi; 3,2% từ đồng nghiệp ít tuổi hơn. Dữ liệu phỏng vấn sâu cũng cho thấy điều này: *“Kể từ khi bắt đầu làm việc ở đây, tôi đã từng được nhận được sự khích lệ, động viên từ hầu như tất cả các cán bộ trong viện, không chỉ từ những đồng nghiệp đi trước giàu kinh nghiệm mà còn từ những đồng nghiệp cùng trang lứa. Hầu hết, những sự giúp đỡ từ những cán bộ đi trước đều là những kinh nghiệm làm việc, những bí quyết trong công việc và giao tiếp xã hội. Trong khi đó, những sự hỗ trợ từ những cán bộ trẻ chủ yếu là những lời khích lệ, động viên về mặt tinh thần (N.N.L., 26 tuổi, nam, nghiên cứu viên, 4 năm).*

64,6% cán bộ trẻ nhận được khích lệ của cả đồng nghiệp cấp trên và đồng nghiệp cấp dưới; 29,6% nhận được sự khích lệ của đồng nghiệp cấp trên; chỉ có 5,8% nhận được từ đồng nghiệp cấp dưới.

Theo đánh giá của các cán bộ trẻ, ĐTB của toàn thang đo Sự khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho họ đạt 2,58/4 (ĐLC = 0,52); như vậy, tần suất khích lệ của các đồng nghiệp lớn tuổi đối với cán bộ trẻ gần với mức khá thường xuyên. Điều này thể hiện trong chia sẻ của một cán bộ nghiên cứu trẻ: *“Các đồng nghiệp có kinh nghiệm làm việc thường động viên, khích lệ chúng*

tôi trong công việc và cuộc sống. Bên cạnh đó, các đồng nghiệp đi trước còn tạo rất nhiều điều kiện như mời tham gia vào các hệ đề tài, dự án như tham gia công tác thu thập thông tin, phân tích số liệu, viết chuyên đề... (N.Q.T., 28 tuổi, nam, nghiên cứu viên, 4 năm).

3.2. Các hành động khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi

3.2.1. Sự tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ đồng nghiệp trẻ trong công việc

Số liệu bảng 1 cho thấy: Trong các hành động thể hiện sự tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ của đồng nghiệp lớn tuổi đối với đồng nghiệp trẻ trong công việc thì hành động tin tưởng khi giao việc là hành động thường xuyên nhất (có ĐTB cao nhất là 2,89); tiếp đến là tạo cơ hội làm việc, cơ hội thể hiện bản thân; ưu tiên giao việc; ít thường xuyên nhất là hành động lắng nghe không phán xét trong các cuộc họp/thảo luận khoa học. 76,3% cán bộ trẻ báo cáo rằng họ được đồng nghiệp thường xuyên tin tưởng khi giao việc (trong đó khá thường xuyên là 62%; rất thường xuyên là 14,2%). 62,7% cán bộ trẻ báo cáo rằng mình thường xuyên được đồng nghiệp tạo cơ hội làm việc, cơ hội thể hiện bản thân. Tỷ lệ cán bộ trẻ báo cáo được đồng nghiệp ưu tiên giao việc và lắng nghe mà không phán xét trong các cuộc họp, thảo luận khoa học thấp hơn một chút (56,3% và 55%).

Bảng 1: Tự báo cáo của cán bộ trẻ về sự tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ của đồng nghiệp lớn tuổi

Các hành động	N	Tỷ lệ %				ĐTB	ĐLC
		Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên		
Được đồng nghiệp tin tưởng khi giao việc	190	1,6	22,1	62,1	14,2	2,89	0,65
Được đồng nghiệp tạo cơ hội làm việc, cơ hội thể hiện bản thân	190	2,6	34,7	51,6	11,1	2,71	0,69
Được đồng nghiệp ưu tiên giao việc	190	3,7	40,0	47,9	8,4	2,61	0,69
Được đồng nghiệp lắng nghe mà không phán xét trong các cuộc họp/thảo luận khoa học	191	6,3	38,7	48,7	6,3	2,55	0,71
Chung	190					2,69	0,54

Ghi chú: Điểm thấp nhất của mỗi hành động là 1, điểm cao nhất là 4 (1- Hiếm khi; 2- Thỉnh thoảng; 3- Thường xuyên; 4- Rất thường xuyên).

3.2.2. Sự chia sẻ, hỗ trợ đồng nghiệp trẻ trong công việc

Sự chia sẻ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp của đồng nghiệp lớn tuổi với đồng nghiệp trẻ được đánh giá là thường xuyên nhất (65,8% cán bộ trẻ đánh giá hành động này là thường xuyên). Hai hành động cũng thường xuyên nữa là đưa ra lời khuyên hữu ích trong công việc và chia sẻ thông tin về cơ hội học tập, cơ hội làm việc (65,5% và 63,7%). Hành động ít thường xuyên hơn một chút là hướng dẫn, hỗ trợ làm việc (59,4%). Hành động ít thường xuyên nhất là thúc đẩy đồng nghiệp trẻ có thêm những tiến bộ mới trong công việc (48,5%) (xem bảng 2).

Bảng 2: Tự báo cáo của cán bộ trẻ về sự chia sẻ, hỗ trợ của đồng nghiệp lớn tuổi

Các hành động	N	Tỷ lệ %				ĐTB	DLC
		Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên		
Được đồng nghiệp chia sẻ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp	190	3,7	30,5	50,5	15,3	2,77	0,75
Được đồng nghiệp đưa ra lời khuyên hữu ích trong công việc	191	4,7	29,8	52,9	12,6	2,73	0,74
Được đồng nghiệp chia sẻ thông tin về cơ hội học tập, cơ hội làm việc	190	4,7	31,6	50,5	13,2	2,72	0,75
Được đồng nghiệp hướng dẫn/ hỗ trợ làm việc	190	5,3	35,3	48,9	10,5	2,65	0,74
Được đồng nghiệp thúc đẩy có thêm những tiến bộ mới trong công việc	190	10,0	41,6	37,4	11,0	2,49	0,82
Chung	190					2,67	0,64

Ghi chú: Điểm thấp nhất của mỗi hành động là 1, điểm cao nhất là 4 (1- Hiếm khi; 2- Thỉnh thoảng; 3- Thường xuyên; 4- Rất thường xuyên).

3.2.3. Sự quan tâm khi đồng nghiệp trẻ gặp khó khăn trong công việc

Khi đồng nghiệp trẻ gặp khó khăn trong công việc, các đồng nghiệp lớn tuổi thường thể hiện sự quan tâm như sẵn sàng lắng nghe những băn khoăn, trăn trở của đồng nghiệp trẻ, khuyến khích chia sẻ khó khăn, động viên, thể

hiện sự đồng cảm với đồng nghiệp trẻ. Những hành động này của đồng nghiệp lớn tuổi được phần lớn cán bộ trẻ (khoảng 59% - 60%) ghi nhận ở mức độ khá thường xuyên và rất thường xuyên. Tuy nhiên, sự chủ động hỏi chuyện về những khó khăn, thuận lợi trong công việc ít được thực hiện hơn một chút: chỉ có 52,1% cán bộ trẻ ghi nhận hành động này ở mức độ khá thường xuyên và rất thường xuyên (xem bảng 3).

Bảng 3: Tự báo cáo của cán bộ trẻ về sự quan tâm của đồng nghiệp lớn tuổi

Các hành động	N	Tỷ lệ %				ĐTB	ĐLC
		Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên		
Được đồng nghiệp sẵn sàng lắng nghe những băn khoăn, thắc mắc của bạn trong công việc	191	2,1	39,8	46,1	12,0	2,68	0,71
Được đồng nghiệp thể hiện sự đồng cảm với khi bạn gặp khó khăn, thất bại	191	5,2	34,6	49,2	11,0	2,66	0,74
Được đồng nghiệp khuyến khích chia sẻ khó khăn trong công việc	191	5,7	35,6	48,2	10,5	2,63	0,75
Được đồng nghiệp động viên khi gặp khó khăn, thất bại trong công việc	191	5,8	34,6	50,3	9,4	2,63	0,73
Được đồng nghiệp chủ động hỏi chuyện về những thuận lợi, khó khăn trong công việc	190	10,5	37,4	44,2	7,9	2,49	0,79
Chung	190					2,62	0,63

Ghi chú: Điểm thấp nhất của mỗi hành động là 1, điểm cao nhất là 4 (1- Hiếm khi; 2- Thỉnh thoảng; 3- Thường xuyên; 4- Rất thường xuyên).

3.2.4. Khởi dậy sự tự tin ở cán bộ trẻ

Những hành động có khả năng khơi dậy sự tự tin của đồng nghiệp trẻ cũng được các đồng nghiệp lớn tuổi sử dụng tương đối thường xuyên, dù không bằng nhiều hành động đã báo cáo ở trên. 56,6% số cán bộ trẻ được đồng nghiệp thường xuyên nhận xét tích cực. 56,8% số cán bộ trẻ được đồng nghiệp thường xuyên khuyến khích trình bày ý tưởng. 52,9% số cán bộ trẻ thường

xuân được đồng nghiệp củng cố lòng tin vào bản thân khi gặp khó khăn trong công việc. Tuy nhiên, hành động chỉ ra tiềm năng, thế mạnh của đồng nghiệp trẻ ít thường xuyên hơn cả: chỉ có 45,8% số cán bộ trẻ ghi nhận rằng hành động này diễn ra ở mức thường xuyên.

Bảng 4: Tự báo cáo của cán bộ trẻ về việc khơi dậy sự tự tin của đồng nghiệp lớn tuổi

Các hành động	N	Tỷ lệ %				ĐTB	DLC
		Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên		
Được đồng nghiệp nhận xét tích cực	190	4,3	38,9	47,9	8,9	2,62	0,71
Được đồng nghiệp khuyến khích trình bày những ý tưởng của bản thân	190	7,4	35,8	46,8	10,0	2,59	0,77
Được đồng nghiệp củng cố lòng tin vào bản thân khi gặp khó khăn trong công việc	191	6,3	40,8	44,0	8,9	2,55	0,74
Được đồng nghiệp chỉ ra tiềm năng, thế mạnh của bản thân bạn	190	11,1	43,1	38,4	7,4	2,42	0,78
Chung	190					2,55	0,63

Ghi chú: Điểm thấp nhất của mỗi hành động là 1, điểm cao nhất là 4 (1- Hiếm khi; 2- Thỉnh thoảng; 3- Thường xuyên; 4- Rất thường xuyên)

3.2.5. Sự ghi nhận, công nhận, thừa nhận đồng nghiệp trẻ trong công việc

Hành động ghi nhận thường xuyên nhất của đồng nghiệp lớn tuổi đối với đồng nghiệp trẻ là sự cảm ơn sau khi đồng nghiệp trẻ hỗ trợ đồng nghiệp lớn tuổi. 70,6% số cán bộ trẻ thường xuyên nhận được lời cảm ơn. Hai hành động thường xuyên tiếp theo là sự chúc mừng, khen ngợi của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho đồng nghiệp trẻ khi làm việc tốt hoặc đạt được thành tích tốt và sự ghi nhận những nỗ lực vượt qua chính mình của đồng nghiệp trẻ. Khoảng 60% số cán bộ trẻ thường xuyên nhận được những hành động ghi nhận này của đồng nghiệp lớn tuổi. Các hình thức ghi nhận bằng thưởng vật chất ít được các đồng nghiệp lớn tuổi sử dụng hơn (37,5% cán bộ trẻ thường xuyên được tham dự liên hoan, chiêu đãi cảm ơn của đồng nghiệp lớn tuổi, 34,6% cán bộ trẻ được đồng nghiệp lớn tuổi thưởng tiền, vật chất).

Bảng 5: Tự báo cáo của cán bộ trẻ về sự ghi nhận, công nhận, thừa nhận của đồng nghiệp lớn tuổi

Các hành động	N	Tỷ lệ %				ĐTB	ĐLC
		Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên		
Được đồng nghiệp cảm ơn sau khi bạn hỗ trợ họ trong công việc	191	4,7	24,6	58,7	12,0	2,78	0,71
Được đồng nghiệp chúc mừng, khen ngợi khi làm việc tốt/ đạt được thành tích tốt	190	6,8	32,6	52,2	8,4	2,62	0,74
Được đồng nghiệp ghi nhận những nỗ lực vượt qua chính mình của bạn trong công việc	189	5,3	33,9	54,5	6,3	2,62	0,69
Được tham dự liên hoan, chiêu đãi cảm ơn của đồng nghiệp sau khi bạn hỗ trợ họ	189	18,5	43,9	29,7	7,9	2,27	0,85
Được đồng nghiệp thưởng tiền/vật chất khi bạn làm việc tốt	188	26,1	39,3	28,2	6,4	2,15	0,88
Chung	187					2,48	0,58

Ghi chú: Điểm thấp nhất của mỗi hành động là 1, điểm cao nhất là 4 (1- Hiếm khi; 2- Thỉnh thoảng; 3- Thường xuyên; 4- Rất thường xuyên).

3.2.6. Truyền cảm hứng, hy vọng về nghề nghiệp/về đơn vị công tác

Các hành động mang tính truyền cảm hứng, hy vọng về nghề nghiệp, về đơn vị công tác của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho đồng nghiệp trẻ thường ít xảy ra hơn so với các hành động khích lệ khác. Khoảng 44% - 50% cán bộ trẻ thường xuyên nhận được những hành động này từ đồng nghiệp lớn tuổi hơn: khơi dậy niềm tin về triển vọng phát triển của nghề/của đơn vị; khơi dậy mong muốn được cống hiến/dóng góp vì sự phát triển của đơn vị/ngành nghề; khơi dậy cảm hứng làm việc; khơi dậy lòng tự hào về những công việc đang làm/về đơn vị.

Như vậy, trong các tiêu thang đo tạo nên thang đo Sự khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi thì tiêu thang đo được tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ đạt ĐTB cao nhất (ĐTB = 2,69; ĐLC = 0,54), tiếp đến là tiêu thang đo được chia sẻ, hỗ trợ (ĐTB = 2,67; ĐLC = 0,64), được quan tâm (ĐTB = 2,62; ĐLC = 0,63), được

khởi dậy sự tự tin (ĐTB = 2,55; ĐLC = 0,63) và 2 tiêu thang đo đạt ĐTB thấp nhất là được ghi nhận, công nhận, thừa nhận (ĐTB = 2,48; ĐLC = 0,58) và được truyền cảm hứng, niềm tin vào nghề nghiệp/đơn vị (ĐTB = 2,46; ĐLC = 0,68).

Bảng 6: Tự báo cáo của cán bộ trẻ về việc khởi dậy cảm hứng, niềm tin về nghề nghiệp/đơn vị công tác của đồng nghiệp lớn tuổi

Các hành động	N	Tỷ lệ %				ĐTB	ĐLC
		Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên		
Được đồng nghiệp khởi dậy niềm tin về triển vọng phát triển của nghề/của đơn vị	190	8,9	41,1	41,1	8,9	2,50	0,78
Được đồng nghiệp khởi dậy mong muốn cống hiến/dóng góp vì sự phát triển của đơn vị/ngành nghề	190	11,1	38,9	41,1	8,9	2,48	0,81
Được đồng nghiệp khởi dậy cảm hứng làm việc	191	7,3	48,7	36,1	7,9	2,45	0,74
Được đồng nghiệp khởi dậy lòng tự hào về những công việc đang làm/về đơn vị	190	10,5	45,8	34,2	9,5	2,43	0,80
Chung	190					2,46	0,68

Ghi chú: Điểm thấp nhất của mỗi hành động là 1, điểm cao nhất là 4 (1- Hiếm khi; 2- Thỉnh thoảng; 3- Thường xuyên; 4- Rất thường xuyên).

Nếu xét theo các hành động cụ thể, hành động mang tính khích lệ mà cán bộ trẻ thường xuyên nhận được từ đồng nghiệp lớn tuổi là được tin tưởng khi giao việc (ĐTB = 2,89; ĐLC = 0,65); tiếp đến là 5 hành động khác: được cảm ơn sau khi hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp (ĐTB = 2,78; ĐLC = 0,71); được chia sẻ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp (ĐTB = 2,77; ĐLC = 0,75); được đồng nghiệp đưa ra lời khuyên hữu ích (ĐTB = 2,73; ĐLC = 0,74); được chia sẻ thông tin về cơ hội học tập, cơ hội làm việc (ĐTB = 2,72; ĐLC = 0,75); được tạo cơ hội việc làm, cơ hội thể hiện bản thân (ĐTB = 2,71; ĐLC = 0,69). Năm hành động mang tính khích lệ mà cán bộ trẻ ít nhận được là: được thưởng tiền, vật chất khi làm việc tốt (ĐTB = 2,15; ĐLC = 0,88); được dự chiều dài cảm ơn sau khi hỗ trợ đồng nghiệp lớn tuổi (ĐTB = 2,27; ĐLC = 0,85); được đồng nghiệp chỉ ra tiềm năng, thế mạnh của bản thân (ĐTB = 2,42; ĐLC = 0,78);

được khơi dậy lòng tự hào về công việc đang làm/về đơn vị công tác ($\text{ĐTB} = 2,43$; $\text{ĐLC} = 0,80$); được khơi dậy cảm hứng làm việc ($\text{ĐTB} = 2,45$; $\text{ĐLC} = 0,74$).

3.3. So sánh thực trạng kích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi theo các biến số

3.3.1. Theo giới tính

ĐTB chung của cả thang đo Kích lệ của nam cán bộ trẻ và nữ cán bộ trẻ là tương đương nhau (cùng là 2,58 với ĐLC lần lượt là 0,55 và 0,51). Tuy nhiên, nếu xem xét ĐTB của các tiểu thang đo thì có một chút chênh lệch giữa nam và nữ cán bộ trẻ. Cụ thể là nữ cán bộ trẻ cảm thấy được quan tâm, được chia sẻ, hỗ trợ, được khơi dậy sự tự tin, được truyền cảm hứng, niềm tin về nghề nghiệp/về đơn vị nhiều hơn nam cán bộ trẻ một chút. Ngược lại, nam cán bộ trẻ cảm thấy được tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ, được công nhận, ghi nhận nhiều hơn một chút so với nữ cán bộ trẻ. Tuy nhiên, những chênh lệch này thường rất nhỏ và đều không có ý nghĩa về mặt thống kê.

3.3.2. Theo trình độ học vấn

Tương tự, khi xem xét sự kích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi theo đánh giá của các nhóm cán bộ trẻ có trình độ học vấn khác nhau (2 nhóm: đại học trở xuống và sau đại học), kết quả phân tích số liệu cho thấy, không có sự khác biệt về sự kích lệ nói chung của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho 2 nhóm cán bộ trẻ này; cho dù, nhóm cán bộ trẻ có trình độ học vấn đại học trở xuống (trung cấp, cao đẳng, đại học) cảm thấy được quan tâm, được tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ, được chia sẻ, hỗ trợ hơn so với nhóm cán bộ trẻ có trình độ học vấn sau đại học; nhóm sau đại học cảm thấy được công nhận, ghi nhận, được khơi dậy sự tự tin nhiều hơn nhóm đại học trở xuống.

3.3.3. Theo khối nghề

Mặc dù, ĐTB của cán bộ trẻ thuộc khối nghiên cứu khi đánh giá về sự chia sẻ, hỗ trợ, sự công nhận, ghi nhận, việc khơi dậy sự tự tin, việc truyền cảm hứng, niềm tin về nghề nghiệp/về đơn vị của đồng nghiệp lớn tuổi cao hơn so với ĐTB của cán bộ trẻ thuộc khối phục vụ nghiên cứu và sự chênh lệch này lớn hơn so với sự chênh lệch khi so sánh theo tiêu chí giới tính, trình độ học vấn, nhưng đều không có ý nghĩa về thống kê. Tuy vậy, ĐTB của 2 mệnh đề (chia sẻ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, ghi nhận những nỗ lực vượt qua chính mình) ở cán bộ nghiên cứu cao hơn cán bộ phục vụ một cách đáng kể (khác biệt có ý nghĩa thống kê với $p < 0,05$).

3.3.4. Theo thâm niên công tác

Xét theo thâm niên công tác, cán bộ trẻ có thâm niên công tác khác nhau có báo cáo khác nhau về mức độ thường xuyên nhận được sự kích lệ trong

công việc. Nhóm có thâm niên công tác dưới 4 năm thường xuyên nhận được sự khích lệ hơn so với nhóm có thâm niên công tác từ 4 - 6 năm và nhóm có thâm niên công tác từ 7 - 10 năm ($p < 0,05$). Sự khác biệt này không chỉ diễn ra ở trên toàn bộ thang đo mà ở cả 4/6 tiểu thang đo (được quan tâm; được chia sẻ, hỗ trợ; được ghi nhận, thừa nhận; được truyền cảm hứng, niềm tin về nghề nghiệp/về đơn vị công tác) cũng như ở hầu hết các item của các tiểu thang đo này.

Ngoài ra, ở một số item của 2 tiểu thang đo còn lại, nhóm có thâm niên công tác thấp nhất cũng thường xuyên nhận được sự khích lệ hơn 2 nhóm có thâm niên công tác cao hơn. Ví dụ: Nhóm có thâm niên công tác dưới 4 năm cảm thấy được đồng nghiệp tin tưởng khi giao việc, được đồng nghiệp chỉ ra tiềm năng, thế mạnh của bản thân, được đồng nghiệp củng cố niềm tin vào bản thân khi gặp khó khăn trong công việc hơn nhóm từ 4 - 6 năm và được đồng nghiệp tạo cơ hội làm việc, cơ hội thể hiện bản thân hơn nhóm có thâm niên từ 7 - 10 năm.

Bảng 7: Tự báo cáo của cán bộ trẻ về sự khích lệ của đồng nghiệp so sánh theo thâm niên công tác

Các hành động	Thâm niên công tác	N	ĐTB	ĐLC	p
1. Được quan tâm	1 - 3 năm	60	2,87	0,50	M1 > M2* M1 > M3*
	4 - 6 năm	64	2,50	0,63	
	7 - 10 năm	65	2,51	0,69	
2. Được tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ	1 - 3 năm	61	2,80	0,48	
	4 - 6 năm	63	2,62	0,54	
	7 - 10 năm	65	2,67	0,57	
3. Được chia sẻ, hỗ trợ	1 - 3 năm	61	2,95	0,55	M1 > M2* M1 > M3*
	4 - 6 năm	63	2,55	0,66	
	7 - 10 năm	65	2,54	0,64	
4. Được ghi nhận, công nhận, thừa nhận	1 - 3 năm	60	2,68	0,56	M1 > M2* M1 > M3*
	4 - 6 năm	63	2,40	0,52	
	7 - 10 năm	63	2,39	0,61	
5. Được khơi dậy sự tự tin	1 - 3 năm	61	2,68	0,59	
	4 - 6 năm	63	2,46	0,65	
	7 - 10 năm	65	2,52	0,64	

6. Được truyền cảm hứng, niềm tin vào nghề nghiệp/đơn vị	1 - 3 năm	61	2,68	0,68	M1 > M2*
	4 - 6 năm	63	2,38	0,65	M1 > M3*
	7 - 10 năm	65	2,35	0,68	
Chung	1 - 3 năm	60	2,78	0,46	M1 > M2*
	4 - 6 năm	63	2,49	0,52	M1 > M3*
	7 - 10 năm	63	2,48	0,54	

Ghi chú. Điểm thấp nhất của mỗi hành động là 1, điểm cao nhất là 4; ĐTB càng cao hành động kích lệ càng thường xuyên. M1 là ĐTB của nhóm có thâm niên công tác 1 - 3 năm; M2 là ĐTB của nhóm có thâm niên công tác 4 - 6 năm; M3 là ĐTB của nhóm có thâm niên công tác 7 - 10 năm; $p < 0,05$.

4. Bàn luận

Ở Việt Nam, một số nghiên cứu về tính tích cực của công chức đã cho thấy: những hình thức kích lệ về vật chất như nâng lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ khác có ảnh hưởng đến tính tích cực của người lao động. Lê Hương (2003) khi nghiên cứu tính tích cực nghề nghiệp của công chức, nhận thấy rằng ưu tiên giao nhiều việc, bổ nhiệm, thăng chức và khen thưởng bằng tinh thần là những hình thức khuyến khích tính tích cực trong công việc đối với đội ngũ công chức. Kết quả phân tích số liệu nghiên cứu này cho thấy, các hình thức khuyến khích thì hình thức ưu tiên chú ý giao việc và thưởng vật chất được sử dụng thường xuyên hơn cả và là hai hình thức đem lại hiệu quả lao động có phần nổi trội hơn so với các hình thức khuyến khích khác. Khi nghiên cứu trên đối tượng công chức phường, Trần Hương Thanh (2011) nhận thấy, tiền lương và chế độ đãi ngộ là cơ sở và là nguồn gốc của tính tích cực của công chức phường. Đối với người lao động, làm công hưởng lương thì việc khuyến khích vật chất giúp cho họ đảm bảo cuộc sống một cách thiết thực nhất vẫn là hình thức có giá trị chủ đạo. Tuy nhiên, đây là những hình thức kích lệ của tổ chức, người lãnh đạo tổ chức đối với người lao động trong tổ chức nói chung. Vậy hình thức kích lệ của đồng nghiệp (có thể là người quản lý, nhưng hầu hết là đồng nghiệp lớn tuổi) dành cho đồng nghiệp trẻ tuổi có khác biệt gì so với hình thức kích lệ của người lãnh đạo tổ chức?

Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy; nhóm các hành động thể hiện sự tôn trọng, tin tưởng, ủng hộ cán bộ trẻ có mức độ thường xuyên nhất, tiếp đến là nhóm các hành động thể hiện sự chia sẻ, hỗ trợ, nhóm các hành động thể hiện sự quan tâm khi đồng nghiệp trẻ gặp khó khăn trong công việc, nhóm các hành động khơi dậy sự tự tin; còn nhóm các hành động thể hiện sự ghi nhận, công nhận, thừa nhận và nhóm các hành động truyền cảm hứng, niềm

tin vào nghề nghiệp/đơn vị là kém thường xuyên hơn cả. Nếu xem xét theo từng hành động cụ thể, sáu hành động kích lệ thường xuyên nhất của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho các đồng nghiệp trẻ là: tin tưởng khi giao việc; tiếp đến cảm ơn sau khi hỗ trợ công việc cho đồng nghiệp; chia sẻ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp; đưa ra lời khuyên hữu ích; chia sẻ thông tin về cơ hội học tập, cơ hội làm việc; tạo cơ hội việc làm, cơ hội thể hiện bản thân. Năm hành động mang tính kích lệ ít thường xuyên nhất là: thưởng tiền, vật chất khi đồng nghiệp trẻ làm việc tốt; tổ chức chiêu đãi cảm ơn sự hỗ trợ của đồng nghiệp trẻ; chỉ ra tiềm năng, thế mạnh của đồng nghiệp trẻ; được khơi dậy lòng tự hào về công việc đang làm/về đơn vị công tác, khơi dậy cảm hứng làm việc ở đồng nghiệp trẻ.

Như vậy, qua tự báo cáo của cán bộ trẻ, có thể thấy rằng đồng nghiệp lớn tuổi sử dụng nhiều hành động kích lệ như người lãnh đạo tổ chức nhưng ở mức độ khác nhau. Hành động mang tính kích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi thiên về một vài hành động thể hiện sự tin tưởng, ghi nhận sự hỗ trợ (tin tưởng khi giao việc, cảm ơn sau khi đồng nghiệp trẻ giúp đỡ) và những hành động hỗ trợ, ủng hộ, giúp đỡ đồng nghiệp trẻ trong công việc (chia sẻ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp; chia sẻ thông tin về cơ hội học tập, cơ hội làm việc; cơ hội việc làm, cơ hội thể hiện bản thân) hơn là những hành động kích lệ về vật chất và hành động truyền cảm hứng/niềm tin. Quả thực, đồng nghiệp khó có điều kiện để kích lệ đồng nghiệp trẻ tuổi về vật chất. Đồng nghiệp lớn tuổi có thể kích lệ đồng nghiệp trẻ tuổi bằng việc chỉ ra tiềm năng, thế mạnh của đồng nghiệp trẻ, khơi dậy lòng tự hào về công việc đang làm hay về tổ chức. Những hành động này giúp các cán bộ trẻ tự tin hơn, vững tâm hơn về con đường mình đã lựa chọn. Tuy nhiên, qua khảo sát của chúng tôi, những hành động này chưa được sử dụng nhiều.

Kết quả so sánh theo các tiêu chí cho thấy, hầu như không có sự khác biệt về cảm nhận được đồng nghiệp lớn tuổi kích lệ theo giới tính, trình độ học vấn, khối nghề của cán bộ trẻ; mặc dù ĐTB ở một số nhóm hành động có sự chênh lệch tương đối giữa các nhóm trình độ học vấn, khối nghề khác nhau nhưng những khác biệt này không có ý nghĩa về thống kê. Có khả năng sự chênh lệch về số lượng cán bộ trẻ giữa các nhóm đã ít nhiều tác động đến kết quả này. Nhóm cán bộ trẻ có trình độ đại học trở xuống có số lượng ít hơn so với nhóm có trình độ sau đại học (số lượng cán bộ có trình độ học vấn trung cấp, cao đẳng, đại học chỉ gần bằng 1/3 số cán bộ có trình độ sau đại học). Số lượng cán bộ phục vụ quá chênh lệch so với số lượng cán bộ nghiên cứu tham gia khảo sát (số lượng cán bộ phục vụ chỉ bằng 1/4 số lượng cán bộ nghiên cứu). Để có những khẳng định chắc chắn hơn, cần có nghiên cứu tiếp theo với số lượng mẫu lớn hơn và ít chênh lệch hơn.

Theo báo cáo của cán bộ trẻ, dường như trong 3 năm đầu tiên làm việc tại cơ quan, các cán bộ trẻ tại các viện nghiên cứu nhận được sự quan tâm, động viên, khích lệ nhiều hơn từ các đồng nghiệp lớn tuổi. Sau 3 năm, sự khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi dường như có phần giảm sút. Tại sao lại có tình trạng này? Ý kiến của một số cán bộ nghiên cứu trẻ cũng góp phần lý giải điều này: “Cán bộ mới làm việc/cán bộ ít thâm niên trong nghề vì họ mới được chuyển từ nơi khác về hoặc mới đi làm, chưa có nhiều kinh nghiệm. Do đó, đây là những đối tượng thường nhận được nhiều sự khích lệ và động viên từ các đồng nghiệp đi trước” (N.T.H., 29 tuổi, nữ, nghiên cứu viên, 6 năm). “Các đồng nghiệp đi trước thường động viên và khích lệ đồng nghiệp trẻ vì họ luôn hy vọng và đặt niềm tin vào thế hệ trẻ sẽ là tương lai của đất nước... Những cán bộ trẻ mới vào làm việc thường nhận được khích lệ và hỗ trợ nhiều hơn vì họ là những con người mới bước chân vào môi trường làm việc và cần sự hướng dẫn giúp đỡ” (T.S.H., 26 tuổi, nam, nghiên cứu viên, 4 năm).

5. Kết luận

Nhìn chung, các cán bộ trẻ tham gia nghiên cứu của chúng tôi có cảm nhận khá tích cực về sự khích lệ trong công việc của đồng nghiệp lớn tuổi dành cho bản thân họ. Phần lớn cán bộ trẻ báo cáo rằng họ nhận được nhiều hành động mang tính khích lệ từ các đồng nghiệp lớn tuổi ở mức khá thường xuyên và thường xuyên như các hành động thể hiện sự chia sẻ, hỗ trợ, sự quan tâm, khơi dậy sự tự tin. Tuy nhiên, những hành động truyền cảm hứng, niềm tin về công việc đang làm, về đơn vị công tác cho cán bộ trẻ còn chưa được các đồng nghiệp lớn tuổi sử dụng nhiều.

Đánh giá về sự khích lệ của đồng nghiệp lớn tuổi có sự thống nhất giữa nam cán bộ trẻ và nữ cán bộ trẻ. Tuy nhiên, sự thống nhất ý kiến đánh giá giữa cán bộ trẻ thuộc khối nghiên cứu, giữa các nhóm cán bộ trẻ có trình độ học vấn khác nhau và nguyên nhân của sự khác biệt ý kiến giữa các nhóm cán bộ trẻ có thâm niên công tác khác nhau cần được kiểm tra trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

1. Lê Hương (2003). *Tình tích cực nghề nghiệp của công chức - Một số nhân tố ảnh hưởng*. NXB Khoa học xã hội. Hà Nội.
2. Nguyễn Hữu Lam (1996). *Hành vi tổ chức*. NXB Giáo dục. Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Trần Hương Thanh (2012). *Tình tích cực lao động của công chức hành chính cấp phường*. Luận án Tiến sĩ Tâm lý học. Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam. Hà Nội.